

L'art du  
PITCH

Copyright © 2011 by Oren Klaff

Cet ouvrage est paru en 2015 sous le titre *Pitch Anything* chez McGraw-Hill.

Copyright © Oren Klaff, 2011. Sauf disposition contraire du United States Copyright Act de 1976, la reproduction ou la diffusion électronique, même partielle, de cet ouvrage, est soumise à l'autorisation préalable de la rédaction.

Cet ouvrage est conçu pour fournir de l'information exacte et faisant autorité sur le sujet traité. Il est convenu que la vente de cette publication n'entraîne aucune obligation de la part de l'éditeur à fournir des services juridiques ou professionnels. Pour obtenir ce genre de conseils, prière de vous adresser à des spécialistes compétents.

– Extrait des principes adoptés conjointement par un comité d'une Association du barreau américain, et par un comité d'éditeurs et d'associations.

Ce livre relate des événements réels. Certains noms et lieux ont été modifiés à la requête des personnes impliquées, afin de respecter la nature des transactions financières privées.

© Groupe Eyrolles, 2018

Votre avis nous intéresse ! Contactez-nous à [arsnh@state.gov](mailto:arsnh@state.gov).

Nouveaux Horizons est la branche édition d'Africa Regional Services (ARS), qui fait partie du Bureau des affaires africaines du département d'État américain. Les éditions Nouveaux Horizons traduisent et publient en français des livres d'auteurs américains et les commercialisent en Afrique subsaharienne, au Maghreb et en Haïti. Pour connaître nos points de vente ou pour toute autre information, consultez notre site : <https://fr.usembassy.gov/fr/ars-paris-fr/livres/nh>.

Distribution Nouveaux Horizons – ARS, Paris, pour l'Afrique francophone et Haïti.

ISBN : 978-2- 35745-382-1

OREN KLAFF

L'art du  
PITCH

Trouvez **l'accroche**,  
soyez **convaincants** &  
réussissez **vos deals**

Traduit de l'anglais (États-Unis)  
par Aude Sécheret

**NOUVEAUX  
HORIZONS**



# Sommaire

## Chapitre 1

### La méthode

Ce n'est pas un don que j'ai naturellement.....	3
Faire un pitch à un « maître de l'univers » .....	4
La nécessité d'une nouvelle méthode .....	10
<i>Le cerveau reptilien</i> .....	11
<i>Le décalage entre la provenance du message et son lieu de réception</i> .....	12
Les règles de l'engagement .....	18
Et ensuite ?.....	21

## Chapitre 2

### La maîtrise du cadre

Cadrer pour réussir .....	27
<i>Quand le cadre est maîtrisé, la partie est gagnée</i> .....	29
<i>Le cadre du policier : introduction au fonctionnement des cadres</i> .....	30
<i>Choisir le bon cadre</i> .....	33
Le cadre-puissance .....	35
<i>Rencontre avec un cadre-puissance</i> .....	37
<i>S'emparer du cadre</i> .....	40
Le cadre-récompense .....	43
<i>Le b.a.-ba du cadre-récompense</i> .....	47
<i>L'argent du producteur d'avocats</i> .....	48
Le cadre-temps.....	57
Le cadre-intrigue .....	60
<i>L'histoire à intrigue</i> .....	66
<i>Mettre fin au cadre-analyste : soyez abrupt</i> .....	70
<i>Comment le suspense terrasse l'analyse</i> .....	71

Le cadre-récompense : le retour .....	72
<i>Pourquoi est-ce un passage obligé de tout pitch ?</i> .....	74
<i>Pourquoi ça fonctionne ?</i> .....	74
<i>L'art de la récompense : éviter les erreurs</i> .....	76

## Chapitre 3

### Le statut

Le serveur à la française .....	83
Alpha et beta .....	90
<i>Les pièges à beta</i> .....	92
Améliorer votre statut social.....	102
<i>Le directeur de hedge fund</i> .....	103
<i>Obtenir un statut contextuel</i> .....	110

## Chapitre 4

### Faire un pitch de votre grande idée

Pitcher votre grande idée .....	114
<i>Phase 1 : vous présenter, vous et votre idée</i> .....	116
<i>Le cadre « pourquoi maintenant ? »</i> .....	118
<i>Le principe des trois forces : tendances du marché</i> .....	119
Présenter la grande idée .....	124
<i>Le modèle d'introduction d'idée</i> .....	125
<i>Phase 2 : présenter le budget et dévoiler l'ingrédient secret</i> .....	130
<i>Mobiliser l'attention de votre public</i> .....	133
<i>Qu'est-ce que l'attention ?</i> .....	134
<i>La tension</i> .....	139
<i>Le cœur du pitch</i> .....	146
<i>Pitcher les chiffres et les projections</i> .....	148
<i>La compétition</i> .....	149
<i>L'ingrédient secret</i> .....	149
<i>Phase 3 : proposez le marché</i> .....	151

## Chapitre 5

### Cumul de cadres et cognitions chaudes

Phase 4 : cumul des cadres et cognitions chaudes.....	154
---	-----

Créer de la cognition chaude .....	158
<i>Comment cumuler les cadres</i> .....	159
La réalité n'attend que son cadre .....	182
Cognitions froides et cognitions chaudes .....	183

## Chapitre 6

### Comment ne jamais avoir l'air d'être aux abois

Quatre pitches, pas de droit à l'erreur .....	188
Pourquoi il ne faut jamais avoir l'air dans le besoin.....	195
<i>Qu'est-ce qui entraîne le besoin ?</i> .....	195
<i>Contre vos comportements de manque</i> .....	198
Le pitch final.....	201

## Chapitre 7

### Étude de cas : le pitch de l'aéroport

Un deal monstre .....	207
Le voyage de Greenberg à Borrego Springs.....	210
Préparer le superpitch.....	213
Pendant ce temps, chez Goldhammer.....	215
Sessions de stratégie et recherches.....	216
<i>La mi-janvier</i> .....	218
<i>Le client</i> .....	219
<i>J-9 avant le pitch</i> .....	220
<i>Le jour J</i> .....	221
Anatomie d'un pitch .....	223
<i>Pensées pré-pitch</i> .....	227
<i>La présentation</i> .....	228
La concurrence contre-attaque .....	242
L'heure du jugement .....	245

## Chapitre 8

### Votre entrée dans l'arène

Et maintenant ?.....	254
----------------------	-----

À propos de l'auteur .....	261
----------------------------	-----

# 1

## La méthode

Voici l'idée générale de ce livre, résumée en moins de cent mots : lorsque nous présentons un projet, la manière dont nous en faisons un pitch détonne par rapport à celle dont il sera accueilli par notre public. Par conséquent, neuf fois sur dix, au moment précis où il est crucial d'être le plus convaincant possible, nous ne le sommes pas. Les messages les plus importants de notre pitch ont très peu de chances d'être entendus.

Il faut avant tout que vous compreniez d'où vient ce décalage afin de le dépasser, de tirer le meilleur de votre pitch et d'arriver à vos fins. Ce livre vous explique tout cela pas à pas.

### **CE N'EST PAS UN DON QUE J'AI NATURELLEMENT...**

...c'est mon métier.

J'aide des entreprises à lever des fonds quand elles cherchent à croître rapidement ou à ouvrir leur capital. J'ai levé des millions de dollars lors de transactions dans lesquelles étaient impliqués des acteurs majeurs tels que le groupe d'hôtellerie de luxe Marriott, l'entreprise agroalimentaire Hershey's, ou la financière Citigroup. Aujourd'hui, je lève en moyenne 2 millions par semaine. Du point de vue extérieur, les raisons de ma réussite paraissent évidentes : je propose à des investisseurs aux reins plus que solides des affaires juteuses auxquelles prennent part des banques de Wall Street. D'autres gens font le même métier, et pourtant, j'ai de bien meilleurs résultats qu'eux. Ils sont mes concurrents directs. Ils évoluent sur le même marché, proposent le même genre de transactions, et pitchent des faits et des chiffres similaires. Mais un simple calcul montre que je suis objectivement l'un des meilleurs à ce petit jeu. Et ce n'est pas parce que j'ai de la chance. Ou un don particulier. Je n'ai pas non plus de diplôme en force de vente. Ce que j'ai, c'est *la bonne méthode*.

Il s'avère que le pitch est l'une de ces compétences commerciales qui dépend énormément de la méthode que vous utilisez – bien davantage que de votre persévérance. Meilleure méthode, meilleur résultat net. Bien meilleure méthode, bien meilleur résultat. Et c'est la même chose en ce qui vous concerne : plus vous saurez défendre votre point de vue, mieux vous réussirez. Peut-être que vous souhaitez vendre une idée à des investisseurs, convaincre un client de vous choisir vous plutôt que votre concurrent, ou même expliquer à votre patron que vous devriez être mieux payé. Je peux vous aider à progresser dans ce domaine à l'aide des cinq méthodes décortiquées dans ce livre.

## **FAIRE UN PITCH À UN « MAÎTRE DE L'UNIVERS »**

Au fil des ans, j'ai fait un pitch face à des femmes et des hommes d'affaires parmi les plus iconiques de notre époque, comme les fondateurs

de Yahoo!, Google et Qualcomm – et remporté des contrats avec eux. Mais vous comprendrez vraiment ce que je peux vous apporter quand vous aurez lu le récit de cette entrevue au cours de laquelle j’ai présenté un projet à un homme que Tom Wolfe qualifierait de « maître de l’univers ».

« Jonathan » (ne vous mettez pas en tête de l’appeler John, et encore moins Johnny) est un banquier d’affaires qui contrôle des capitaux colossaux. Il écoute entre 600 et 800 pitches par an (soit trois ou quatre par jour). Il prend souvent des décisions à plusieurs millions de dollars à partir d’informations lues au gré d’e-mails sur son téléphone.

Ce type est un poids lourd de la négociation. Soit dit en passant, je n’ai nullement l’intention de vous dévoiler son nom : il attaque n’importe qui en justice d’un claquement de doigts.

Il y a trois choses que vous devez savoir sur Jonathan. D’abord, c’est un petit génie des maths. Il peut calculer et visualiser des courbes de rendement dans sa tête. Il n’a pas besoin de votre tableur. Il peut analyser les chiffres que vous lui présentez en direct à l’instant où vous les évoquez. Deuxièmement, il a signé plus de 10 000 deals. Il peut détecter la moindre faille ou entourloupe à dix kilomètres. Enfin, il est à la fois très charismatique, plein d’esprit, et très « rentre-dedans ». Résultat : quand c’est lui qui vous fait un pitch, il a toutes les chances de son côté. Et pas l’inverse. Cependant, si vous voulez être pris au sérieux dans le capital-risque, il faut que vous ayez signé avec cet homme. Et donc, il y a quelques années de cela, alors que je cherchais à lever des fonds pour une boîte d’informatique, j’ai trouvé le moyen d’obtenir un rendez-vous avec lui et son équipe d’investisseurs pour leur faire un pitch. Je savais qu’au vu de sa réputation, si j’arrivais à le faire participer au projet, j’aurais bien plus de facilités à convaincre d’autres investisseurs qui avaient du mal à se décider (« Ah tiens, Jonathan est dans le coup, c’est que c’est du solide ! »). Mais Jonathan savait bien qu’il avait ce petit pouvoir. Il n’allait pas me laisser l’emporter facilement.

Alors que j'avancais dans mon pitch, il s'est mis en tête de me compliquer la tâche. C'était peut-être juste pour le plaisir. Ou peut-être qu'il s'était levé du mauvais pied. Mais il était clair qu'il voulait prendre le contrôle de la présentation tout entière – et le conserver. Je ne m'en suis pas rendu compte immédiatement, alors j'ai commencé mon pitch en mettant en place un *cadre* (ce sont les cadres qui établissent le contexte et la pertinence d'une présentation ; comme nous le verrons plus tard, c'est la personne qui se saisit du cadre d'une conversation qui la domine). J'ai expliqué précisément ce dont j'allais parler – et ce dont je ne parlerais pas – et Jonathan m'a tout de suite opposé une forme de résistance que j'appelle le *décadrage*, et oui, c'est aussi difficile à subir que ça en a l'air.

Par exemple, quand j'ai dit : « Nous tablons sur un chiffre d'affaires à dix millions de dollars pour l'an prochain », il m'a coupé la parole (et déplacé le cadre) en assenant : « Oui, enfin vos chiffres imaginaires, ça m'intéresse moyennement. Parlez-moi plutôt de vos dépenses. »

Une minute plus tard, j'expliquais que notre ingrédient secret, c'était telle ou telle technologie de pointe. Il a rétorqué : « Ça, c'est pas un ingrédient secret. C'est du ketchup. » Je savais qu'il ne fallait pas que je relève ces commentaires. J'ai gardé le cap.

« Notre plus gros client est l'une des cinquante entreprises du Fortune 50. » Il m'a de nouveau interrompu, cette fois pour me dire : « Bon, il me reste neuf minutes à vous consacrer. Vous pouvez en venir au fait ? »

Vraiment, il me mettait des bâtons dans les roues. Je vous laisse imaginer à quel point c'était difficile de rester concentré et de continuer à mettre en pratique toutes les bonnes techniques : *définir le cadre, raconter l'histoire, révéler l'intrigue, offrir la récompense, trouver un point d'ancrage, et décrocher le contrat.*

Ce sont les six étapes successives de ma méthode, que je détaillerai dans ce livre.

Au bout de douze minutes environ, ce pitch, que j'avais fantasmé comme le meilleur de toute ma carrière, semblait bien être l'un des pires que j'aie prononcés. Imaginez-vous un instant à ma place. Cela fait douze minutes que vous parlez et l'on a réussi à vous dire que votre ingrédient secret, c'est du ketchup, que vos projections sont des chiffres inventés de toutes pièces, et qu'il vous reste neuf minutes pour dire ce que vous avez à dire.

Je me trouvais face à un dilemme bien connu : le *problème de l'expert*. Vous connaissez votre sujet sur le bout des doigts. Vous pouvez expliquer les éléments les plus importants de votre projet avec une grande clarté, et même avec passion. Vous pouvez faire preuve du meilleur esprit de synthèse possible, vous pouvez faire tout cela à la perfection – sans toutefois convaincre qui que ce soit. C'est parce qu'un bon pitch ne dépend pas d'une hypothétique procédure à suivre. Votre pitch est bon quand vous arrivez à attirer l'attention de votre auditoire, et à la conserver. Et pour ce faire, il faut que vous maîtrisiez le *cadre* pour dominer l'assemblée, que vous suscitez les bonnes émotions avec une *intrigue* bien ficelée et révélée au compte-gouttes, et que vous trouviez rapidement un *point d'ancrage* pour ferrer le poisson (je vous le promets, on verra tout ça dans les moindres détails).

Assailli par les interruptions de Jonathan, j'ai repensé à ces étapes. J'ai encaissé les coups en espérant que ma nervosité restait bien cachée. Je suis revenu à mon pitch en me focalisant sur mes trois objectifs. J'étais déterminé. Quand il décadrait, je recadrais. Quand il semblait se désintéresser, je lui lâchais un petit élément d'intrigue – une information courte mais piquante qui éveille la curiosité : « Au fait, parmi nos investisseurs, on a une star du football américain. » Et enfin, je l'ai emmené jusqu'au point d'ancrage, ce moment de la présentation où votre auditoire s'implique émotionnellement. Ce n'est plus

vous qui récitez votre pitch, ce sont eux qui vous demandent des précisions. Ils ne sont plus seulement intéressés, ils sont concernés, puis convaincus. Ils sont ferrés.

À l'issue des vingt-et-une minutes, j'avais fini mon pitch. Je savais que Jonathan était motivé. Il s'est penché vers moi et m'a demandé en parlant tout bas : « Oubliez tout ça un instant. Comment vous avez fait ? Personne ne sait pitcher comme ça à part *moi*. »

J'ai essayé de masquer toutes mes émotions en lui répondant : « Je me suis servi de ce que l'on appelle la *neurofinance*, un concept mêlant neurosciences (l'étude du fonctionnement cérébral) et économie. J'ai bien étudié la question de mon côté et j'ai créé ma propre méthode » – cette méthode dont je vous parlais plus haut.

Même si Jonathan a un QI largement supérieur à la moyenne, il ne s'intéresse pas vraiment à des sujets comme les neurosciences. Il avait toujours pensé que la capacité à faire un pitch était un don naturel – peut-être comme vous. Mais ce à quoi il avait assisté pendant ces vingt-et-une minutes l'a fait changer d'avis sur la question. Ma technique de pitch était clairement une compétence que j'avais acquise, et non pas un talent inné comme c'était le cas chez lui.

« Et c'est quelque chose que vous pouvez faire n'importe quand ? m'a-t-il demandé.

— Oui. C'est une méthode qui s'appuie sur des découvertes scientifiques expliquant la manière dont le cerveau accueille de nouvelles idées. Je soulève d'immenses quantités d'argent avec. »

Jonathan entend beaucoup d'histoires abracadabrantiques sur des recettes miracles en tout genre. Mais quand vous écoutez trois ou quatre pitches par jour, votre radar anticharlatan est superaffûté. Alors il a continué de m'interroger : « Combien d'heures avez-vous passé à travailler sur ce neuromachin ? »

Il s'attendait à ce que je lui réponde « vingt heures ». Ou, au pire, « cinquante ». Mais je lui ai dit la vérité : « Plus de 10 000 heures. »

Il n'en revenait pas. Il m'a regardé avec un demi-sourire en coin. Là, il ne cherchait plus du tout à jouer les désintéressés. Il m'a annoncé : « J'ai besoin de vous dans mon équipe. Venez faire ce que vous faites pour moi. Vous gagnerez beaucoup d'argent. »

Je n'avais jamais été aussi flatté. Non seulement Jonathan, un homme qui avait fait la couverture de magazines, m'offrait un partenariat, mais en plus, il m'avait fait un compliment encore plus fort : il admettait que ma méthode fonctionnait dans les situations les plus tendues. Il la validait.

J'ai décliné sa proposition. Il avait la réputation d'être difficile à vivre au travail, et ça ne se compense pas par une somme d'argent, quelle qu'elle soit. Mais sa réaction m'a donné envie de tester ma méthode comme outil au service d'un fonds d'investissement. J'ai rejoint les rangs de Geysler Holding à Beverly Hills, la société de capital-risque la plus prospère parmi toutes celles dont vous n'avez jamais entendu parler. Même quand l'économie a commencé à battre de l'aile (puis à carrément se casser la figure), j'ai aidé Geysler à multiplier par quatre son capital, qui est passé de 100 à 400 millions de dollars en un peu moins de quatre ans. La méthode que j'ai employée pour y parvenir pourra servir à votre réussite à vous aussi. Vous constaterez rapidement que vous pouvez l'utiliser dans n'importe quelle présentation au cours de laquelle vous devrez vraiment être le plus convaincant possible. Ce qui a marché pour moi marchera pour vous, quel que soit votre poste ou votre secteur d'activité.